



LAUREA

Asiakaspalautetta rekisteröivän järjestelmän kehittäminen asiakaslähtöisen toiminnan tueksi : Case Kespro Oy

● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

Päkkilä, Jani

Laurea-ammattikorkeakoulu

Laurea Kerava

Asiakaspalautetta rekisteröivän järjestelmän kehittäminen asiakaslähtöisen toiminnan tueksi: Case Kespro Oy

Jani Päckilä

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Lokakuu, 2010

Jani Päckilä

Asiakaspalautetta rekisteröivän järjestelmän kehittäminen asiakaslähtöisen toiminnan tueksi: Case Kespro

Vuosi 2010 Sivumäärä 31

Tässä toimintakeskeisessä opinnäytetyössä kuvataan Kespro Oy:n asiakaspalauteprosessia. Projektissa tutkittiin asiakaspalauteprosessin eri vaiheiden sujuvuutta ja nykyistä asiakaspalautteiden käsittelykäytäntöä.

Projektissa pyrittiin asiakaspalauteprosessissa työskentelevien työtaakan vähentämiseen, vastuunjaon selkiyttämiseen ja systemaattiseen asiakasinformaation tallentamiseen. Projektissa asetettiin tavoitteeksi kehittää asiakaspalautejärjestelmä, joka edistää yrityksen asiakaslähtöistä toimintaa sekä johtamista.

Markkinaorientaatioviitekehys muodostaa tutkimuksen teoreettisen taustan. Päälähteenä työssä käytetään Kari Uusitalon julkaisemaa väitöskirjaa, joka käsittelee asiakaspalautetta rekisteröivän informaatiojärjestelmän kehittämistä yrityksen asiakaslähtöisen johtamisen tueksi. Teoriaosassa paneudutaan myös asiakkuuksiin ja asiakaslähtöisen toimintatavan toteutumisen edellytyksiin.

Projektissa sovellettiin konstruktiivista tutkimusmenetelmää, jonka pohjalta pyrittiin löytämään innovatiivisia ratkaisuja käytännön ongelmiin. Tutkimusosiossa pyrittiin tuottamaan kontribuutioita logistiikan ja myynnin käytännön työn avuksi kohdeyrityksessä. Projektissa oli mukana tietojärjestelmien kehittäjä, joka selvitti tutkijalle kehitysehdotuksen vaatimat resurssit.

Projektin tuloksena kehitettiin laajennusosa Kespron käytössä olevaan tietojärjestelmään. Laajennusosa keskittyy asiakaspalautteen käsittelyyn ja sen kehittämisessä oli mukana tietojärjestelmien kehittäjä. Laajennusosan tavoitteena on edistää yrityksen asiakaslähtöistä toimintaa rekisteröimällä systemaattisesti asiakasinformaatiota saatujen asiakaspalautteiden osalta. Järjestelmän kehittämisessä otettiin huomioon myös vastuunjaon selkiyttäminen ja palautteiden käsittelyn tehostuminen.

Projektin tavoitteet saavutettiin soveltamalla teoriaa käytännön ongelmiin. Projektin tuloksena kehitetty laajennusosa on mahdollisesti käyttöön otettaessa työtä tehostava ja helpottava innovaatio, joka myös vastaa kohdeyrityksen esittämiin kehittämistoiveisiin.

Asiasanat: Asiakaspalautte, markkinaorientaatio, asiakaslähtöisyys

Jani Pääkkilä

Developing a Customer Feedback System to Support Customer-Oriented Approach

Year	2010	Pages	31
------	------	-------	----

The purpose of this Bachelor's thesis is to examine customer feedback process at the case organisation. The main goal of this study is to clarify customer feedback process by developing a system that gathers feedback systematically. The objective is to provide a feedback system that decreases the workload for those who gather customer information and also clarify liability distribution at the case organisation.

Market orientation framework comprises the theoretical basis of the thesis. The theory section discusses customer oriented approach management and account management. The theoretical section involves investigating the assumption that the case organisation carries out a customer oriented approach way of operating. The case organisation is studied and information is collected through interviews and personal observation.

The interviews indicated that the representatives of the case company saw a need of new feedback channel for unstructured or verbal feedback. As a result of this project a new customer feedback system was developed by exploiting the information system already in existence. The system takes into consideration the case organisation's customer oriented approach by collecting customer information systematically from every customer feedback. The structure of the system is a fundamental factor in clarifying liability distribution.

A development proposal would decrease work load and systematically gather customer feedback and therefore it is necessary for the representatives of the case company to re-evaluate their customer feedback process system.

Key words: Customer feedback, Market orientation, Customer oriented approach

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimusongelma	7
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus.....	7
2	Kespro Oy.....	8
2.1	Kohdeorganisaation esittely.....	8
2.2	Tuotteet ja palvelut	10
3	Työn tausta ja tavoitteet	11
4	Asiakaspalauteprosessin teoreettinen tarkastelu	13
4.1	Keskustelut yrityksen sisällä	16
4.2	Asiakaspalvelu kilpailutekijänä	17
4.3	Reklamaatioiden käsittely	18
4.4	Markkinaorientaatio asiakaslähtöisen toimintatavan perustana	19
5	Asiakaspalautejärjestelmän rakentaminen.....	20
5.1	Kehittämisen osa-alueet	22
5.2	Asiakaspalautettava rekisteröivä osio AKS-järjestelmään	22
5.3	Hyödyllisyyden osoittaminen.....	27
5.4	Käsittelyn tehostuminen	27
6	Pohdintaa.....	28
	Lähteet	30
	Kuvaluettelo	31

1 Johdanto

Tässä projektissa tutkittiin asiakaspalveluprosessin eri vaiheita Keskon tytäryhtiössä Kesprossa. Projektissa keskityttiin erityisesti prosessissa toimivien henkilöiden käytännön kokemuksiin ja heidän kokemuksiinsa epäkohtiin asiakaspalveluprosessissa. Projektissa tutkittiin prosessin eri vaiheiden sujuvuutta myynnin ja logistiikan osalta sekä pyrittiin kehittämään tehostettu tapa työstää ja tallentaa asiakaspalautetta. Tutkija työskenteli projektin ajan Keslogin logistiikassa ja suoritti keräystyötä myös Kespron varastolla.

Kespro Oy on horeca-toimialan johtava tukkukauppa Suomessa. Ajatus opinnäytetyön tekemisestä Kespro Oy:lle lähti tutkijan oman työkokemuksen kautta. Vuodesta 2004 tutkija on työskennellyt Ruokakeskon logistiikassa, jonka kautta logististen prosessien tarkastelu sisältä päin on mahdollistunut. Työkokemus auttaa ymmärtämään erilaisia epäkohtia ja niiden syitä paremmin kuin yrityksen ulkopuolisena toimijana.

Työssä on tarkoitus löytää mahdollisimman tehokas tapa käsitellä asiakaspalautetta niin, että asiakkaiden toiveet saadaan esille. Asiakaspalautteen käsittelyprosessin tehostamisen takana on kohdeyrityksen halu laadun parantamiseen. Kohdeyrityksen kontaktihenkilön Kimmo Lämsän mukaan palautteen käsittelyn järjeistämiseksi oli todellista tarvetta yrityksessä. (Lämsä, henkilökohtainen tiedonanto 25.5.2010.)

Yksi suurimmista haasteista työtä aloittaessa oli logistiikan, myynnin ja markkinoinnin soveltaminen kyseiseen projektiin. Tutkija on opinnoissaan suuntautunut markkinointiin, myyntiin ja asiakkuuksiin. Nämä liiketalouden osa-alueet ovat keskeisessä asemassa projektia toteutettaessa. Tutkijan opinnäytetyöohjaaja koki osa-alueiden yhdistämisen opinnäytetyössä mahdolliseksi ja mielenkiintoiseksi, ei niinkään esteeksi. Aihetta ideoidessa tutkija halusi syventää omaa tietämystään kohdeyrityksestä jo olemassa olevan tietopohjan lisäksi. (Hirsjärvi & Sajavaara 2007, 72-73.)

Ennen varsinaisen opinnäytetyöprosessin aloittamista tutkija keskusteli kohdeyrityksen kontaktihenkilön kanssa asiakaspalauteprosessin rakenteesta ja siihen osallistuvista tahoista. Kontaktihenkilönä kohdeyrityksessä toimi tutkijalle jo entuudestaan tuttu Kimmo Lämsä. Lämsä työskenteli projektin aikana Kespron varastolla Hakkilassa vastaanoton sekä tukkutoimintojen esimiehenä. Myynnin ja logistiikan yhteistyö prosessissa todettiin, joka osaltaan vahvisti aiheen valinnan olleen osuva. (Lämsä, henkilökohtainen tiedonanto 25.5.2010.)

1.1 Tutkimusongelma

Ongelmaksi kohdeyrityksessä on muodostunut asiakaspalautteen hajautettu käsittely. Esimiesten kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta tuli esille, että eritoten vaikeat yksittäistapaukset jäävät useasti ilman tarvittavaa huomiota. Ilman organisoitua palautteen käsittelyä ongelma on muodostunut löyhä vastuunotto asiakkaan palautteesta. Jäykkä rakenne ns. peruspalautteiden käsittelyssä ei sovi vaikeiden palautteiden käsittelyyn ja yrityksessä on selvästi tässä yhteydessä tarvetta joustavammalle järjestelmälle. Vaikeilla tapauksilla tarkoitetaan sellaisia asiakaspalautteita tai reklamaatioita joissa asiakas on antanut avointa palautetta kokemastaan palvelusta. Lämsän mukaan palautteet joita ei suoranaisesti voi kirjata SAP-reklamaatiojärjestelmään tai mitkä vaativat tarkempaa tarkastelua, ovat juuri edellä mainitun kaltaisia. (Lämsä, henkilökohtainen tiedonanto 25.5.2010.)

Keskon eri yksiköiden yhteisenä reklamaatiojärjestelmänä toimii SAP-reklamaatiojärjestelmä joka sinällään on toimiva ratkaisu, joskaan ei kovin ketterä yksittäisten palautteiden käsittelyssä. Nykyinen toimintamalli Kespron organisaatiossa hyödyntää kyseistä järjestelmää helposti tyypitettävien reklamaatioiden ja palautteiden osalta. Kimmo Lämsän kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta kuitenkin nousi esiin selvä tarve toimintamallille, joka toisi yksityiskohtaisemman järjestelmän palautteiden käsittelyyn SAP- järjestelmän tueksi. (Lämsä, henkilökohtainen tiedonanto 25.5.2010.)

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus

Tarve tutkia asiakaspalauteprosessia tuli esille sellaisilta henkilöiltä, jotka ovat aktiivisesti osallisena palautteen käsittelyssä jokapäiväisissä työtehtävissään. Projekti käynnistyi Lämsän esittämien käytännön tarpeiden kautta. Lämsän mukaan työtaakka palautteiden käsittelyn osalta oli kasvanut suhteettoman suureksi ja se vaati ajallisesti liian paljon panostusta useilta henkilöiltä organisaatiossa. Käytännössä tämä näkyi mm. välitettyjen sähköpostien suurena määränä. (Lämsä, henkilökohtainen tiedonanto 25.5.2010.)

Asiakaspalautteen systemaattinen kerääminen on keino jolla voidaan edistää asiakaslähtöisyyttä. Projektissa keskitytään palauteprosessin eri vaiheiden tutkimiseen Kepro:n organisaatiossa. Palautteen kerääminen koettiin kohdeyrityksessä hajanaiseksi ja avointen palautteiden järjestelmällinen kerääminen oli epäselvää eri yksiköissä toimiville. Tietoa asiakkaan palautteista tai odotuksista ei ollut käytettävissä poikkifunktionaalisesti yrityksen eri yksiköiden välillä.

Kohdeyrityksessä oli käytössä SAP-toiminnanohjausjärjestelmä, jonka sisältämä reklamaatiojärjestelmä koettiin yrityksessä jäykäksi ja paljolti operatiivista toimintaa tukevaksi. Yrityksessä työskentelevien kontaktihenkilöiden mukaan asiakaslähtöistä toimintaa tukevaa järjestelmää, johon kerätään monipuolista asiakasinformaatiota, ei ollut käytössä projektin aikana kohdeyrityksessä. Kuitenkin kohdeyrityksen arvoissa määriteltiin asiakaslähtöisyyden ja asiakkaiden odotusten ylittämisen olevan tavoitteena. Tarkoituksena projektissa oli syventyä tarkastelemaan, toteutuvatko strategisen johdon tavoitteet operatiivisella tasolla niin, että voidaan puhua asiakaslähtöisyyteen tähtäävästä toiminnasta.

Operatiivisella tasolla toimiva Kimmo Lämsä oli koko projektin ajan kontaktihenkilö ja hänen tavoitteenaan oli asiakaspalautejärjestelmän kehittäminen. Pyrkimyksenä oli kehittää monipuolista asiakasinformaatiota rekisteröivä järjestelmä hyödyntäen jo olemassa olevia ratkaisuja. Lähtökohtana järjestelmän kehittämiseksi oli yrityksen asiakaslähtöinen toimintatapa. Tarkoituksena asiakaspalautteen tallentaminen niin, että se on avoimesti käytössä eri yksiköiden toimijoiden kesken. Pyrkimys järjestelmän kehittämisen kautta oli saavuttaa parempi asiakastytyväisyys, joka osaltaan edistää yrityksen kannattavuutta.

Uuden järjestelmän tekninen rakentaminen haluttiin saada aikaan mahdollisimman vähin resurssein, jo olemassa olevaa AKS-järjestelmää hyödyntäen. AKS-järjestelmä on Keskon logistiikkayksiköiden käyttämä kuljetusten seurantajärjestelmä johon on mahdollista lisätä toimintoja vähemmin kustannuksin kuin SAP-toiminnanohjausjärjestelmään. AKS-järjestelmä koettiin mielekkääksi sen teknisen rakenteen ja sinne pääsyn helppouden takia. Pyrittiin siihen, että kaikilla asiakaspalautetta käsittelevillä henkilöillä tulisi olla pääsy järjestelmään. Vaatimuksena kyseisen järjestelmän käyttämiseen oli sisäiseen verkkoon kuuluminen, joten tämä vaatimus toteutui.

2 Kespro Oy

2.1 Kohdeorganisaation esittely

Ruokakesko toimii päivittäistavarakaupassa Suomessa. Vähittäiskaupassa on yli 1 000 K-kauppias-liiketoimintamallilla toimivaa K-ruokakauppaa. K-ruokakaupoista muodostuvat Ruokakeskon K-Citymarket, K-Supermarket, K-Market ja K-Extra-ketjut. Päivittäistavaroiden tukkukaupassa Ruokakeskon tytäryhtiö Kespro Oy on hotelli-, ravintola- ja catering-toimialan (HoReCa) johtava tukkukauppa Suomessa. Kespro on Ruokakeskon omistama tytäryhtiö, joka toimii asiakasyritystensä tukkukauppana ja kumppanina Suomessa. Kespro tuottaa toimitus- ja noutopalveluja horeca- ja jälleenmyyjäasiakkaille. Kespro on horeca-toimialan johtava tukkukauppa Suomessa.

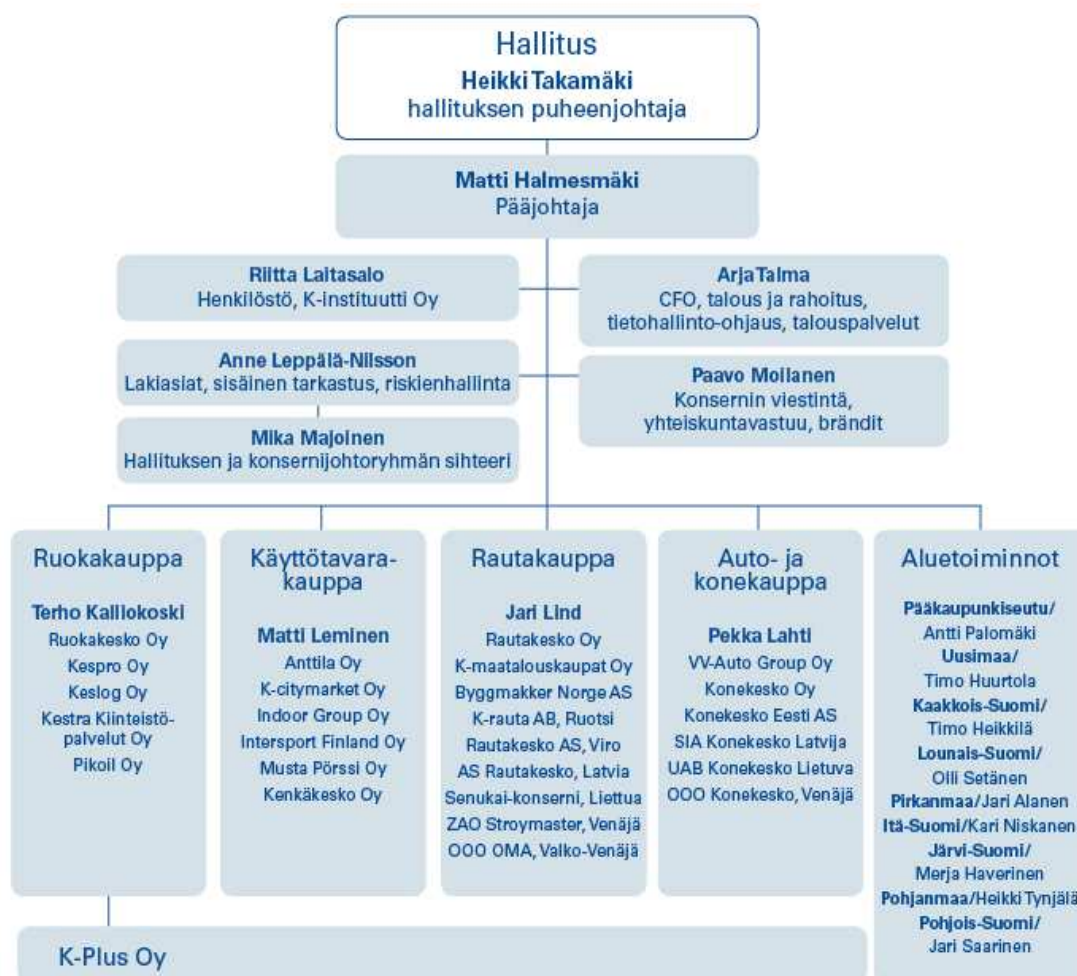
Kespron tavoitteena on olla alansa halutuin yhteistyökumppani ja työnantaja. Kespro auttaa asiakkaitaan menestymään omassa liiketoiminnassaan tarjoamalla asiakkaille horeca-alan parhaat hankintaratkaisut.

Kespro kattaa koko Suomen:

- kuusi myyntialuetta
- kuusi toimitusmyyntiyksikköä
- 16 tukkua
- henkilöstöä 550
- asiakkaita n. 25 000

Pitkäaikainen yhteistyö luotettavien suomalaisten ja kansainvälisten tavarantoimittajien kanssa tarjoaa horeca-toimialan parhaat valikoimat laadukkaita tuotteita kilpailukykyisimmin hinnoin. Kattava, valtakunnallinen valikoimamme käsittää ruokatuotteet, alkoholit, astiat ja kattaustuotteet.

Menu-tuotesarja tarjoaa Kespron horeca-asiakkaille monipuolisen valikoiman hyvälaatuisia tuotteita edulliseen hintaan. Nykyisestä yli 500 Menu-tuotteen määrästä tutkittuja, luotettavia tuoretuotteita on 300 kappaletta. Keskon organisaatiokaavio on esitelty kuvassa 1. (Rauhala, 2009.)



Kuva 1. Keskon organisaatio (Rauhala 2009).

2.2 Tuotteet ja palvelut

Hakkilassa sijaitseva Kespron ja Ruokakeskon yhteinen keskusvarasto kattaa tuotevalikoimaltaan suuren määrän erilaisia suurkeittiöille tarpeellisia tarvikkeita. Vuonna 2009 Hakkilassa koettiin suuri muutos, kun keskusvarasto 1:ltä siirrettiin artikkeleita keskusvarasto 2:lle ja toisin päin.

Näiden muutosten takana oli tavoite tehdä Keskusvarasto 1:stä suurkeittiöitä ja tukkuja mahdollisimman hyvin tuotevalikoimaltaan palveleva logistiikkayksikkö. Tuotteet voidaan pääosin jakaa teollisiin tuotteisiin ja tuoretuotteisiin.

Teollisiin tuotteisiin kuuluvat mm säilykkeet, keksit, viljat, sokerit, mausteet, öljyt, kahvi, tee, kaakao, juomat, tupakkatuotteet, makeiset. Tuoretuotteiden valikoimiin kuuluvat:

- Tuoreet leipomotuotteet
- Maitotaloustuotteet
- Juustot
- Rasvat
- Lihajalosteet
- Valmisruoka
- Lihat ja siipikarja (tuore ja pakaste)
- Hevi
- Kananmunat
- Tuore kala ja sillit
- Kukat

(Rauhala 2009)

3 Työn tausta ja tavoitteet

Vuonna 2008 Keskon logistiikassa nähtiin suuria fyysisiä muutoksia, kun Hakkilassa sijaitsevien keskusvarastojen välillä tehtiin artikkelien siirtoja ennennäkemätön määrä. Nykyiseen Kespron varastoon siirrettiin Keskusvarasto 2:lta lähes kaikki suurkeittiö-tuotteet. Kespron varasto palveleekin tänä päivänä pelkästään suurkeittiöitä, jonka vuoksi siirrot olivat luonnollinen tapa parantaa ja keskittää suurkeittiöiden palvelua. Kespro hyödyntää toiminnassaan samoja tukitoimintoja kuin kaikki muukin Keskon logistiikka, mukaan lukien myös asiakaspalvelussaan. Käytössä on SAP-reklamaatiojärjestelmä, joka on havaittu toimivaksi ja tehokkaaksi tavaksi kerätä tietoa asiakkailta. ”SAP-järjestelmä on hyvä ja toimiva mutta meidän asiakkaille tulisi olla myös jokin oma kanava”. (Lämsä, henkilökohtainen tiedonanto 25.5.2010.)

Kaikki työsuhteet yhteenlaskettuna tutkija on työskennellyt Ruokakeskon logistiikassa lähes kuusi vuotta. Aluksi Ruokakeskon palveluksessa ja myöhemmin Keslogilla, Ruokakeskon tytäryhtiössä. Vuonna 2008 tutkija aloitti opinnäytetyön suunnittelun, samalla työskennellessään kohdeyrityksessä.

Tutkija otti yhteyttä Kimmo Lämsään joka työskenteli tällöin Kespron varastolla ja keskusteluiden pohjalta tuli esille tarve tutkimukselle. Kimmo kertoi, että hänen toimiessaan esimiehenä huomasi hän selvästi tarvetta saada mukautettu kanava asiakaspalautteelle SAP-reklamaatiojärjestelmän lisäksi. Aiheen valintaan vaikutti paljon se, että logistiikan ja myynnin yhdistäminen tutkimukseen mahdollistui näin luonnollisesti. (Lämsä, henkilökohtainen tiedonanto 25.5.2010.)

Työn tavoitteena oli saada esille epäkohdat asiakaspalautteen käsittelyssä ja pureutua niiden ratkaisemiseen. Hajautetun asiakaspalauteprosessin hahmottaminen vaati myös paljon aikaa, mutta siinä suurena apuna olivat Kimmo Lämsä sekä Kespron asiakaspalvelupäällikkö Tommi Nuutinen. Heidän käytännön kokemustensa kautta hahmottui kokonaiskuva siitä, miten asiat käytännössä hoidetaan.

Kohdeyrityksessä oli halu löytää tietotekninen ratkaisu asiakaspalauteprosessin kehittämiseksi. Tämän tueksi tutkija haastatteli tietojärjestelmiä kehittävää Ruokakeskon palveluksessa työskentelevää Jarkko Sillanpäättä. Sillanpäältä haluttiin varmuutta tietoteknisen toteutuksen mahdollistamisesta ja järjestelmän kehittämisen vaatimasta työmäärästä.

Projektissa keskityttiin vaikeampiin ja enemmän vuorovaikutusta vaativiin asiakaspalautteisiin. Tämän tyyppisiä palautteita on vaikea lokeroida tai saada mahtumaan johonkin valmiiseen SAP- reklamaatiojärjestelmässä olevaan tyyppiin. Näin ollen myöskään määrällistä tutkimusta käyttäen tätä ryhmää ei ole mielekästä tarkastella. Useimmissa tapauksissa palautteet olivat avoimia joissa asiakas kertoi joko sähköpostitse tai puhelimitse avoimesti kokemastaan vikatilanteesta.

Laadulliset tekijät ja laadun edistäminen ovat Kesprolle varsin tärkeitä. Keskusteluiden pohjalta tuli esille seuraavaa: ”Meillä jokainen asiakas on elintärkeä. Koska asiakaskantamme on suhteellisen pieni, jokainen asiakkuus on meille hyvin tärkeää ”
 Ongelmana voitiin pitää sitä, että Keskon logistiikan eri yksiköissä oli käytössä yhtenevät asiakaspalautejärjestelmät, varsin erilaisesta asiakaskannasta huolimatta. Tästä esimerkkinä Hakkilassa toimivat Keskusvarastot 1 ja 2. Keskusvarasto 1:llä, nykyään Kespron varasto, on havaittu tarve järjestelmälle, joka rekisteröi avointa palautetta. Avoimen palautteen rekisteröinnin lisäksi järjestelmältä toivottiin helpotusta vastuun jakoon. ”Monesti meillä on sähköpostit kaikilla tukossa asiakkaiden palautetta eikä kukaan tiedä, että ketä on itse asiassa asiakkaalle vastannut”. (Lämsä, henkilökohtainen tiedonanto 25.5.2010.)

Keslogilla on panostettu yhä enemmän asiakaspalautteen käsittelyyn, jonka vuoksi tutkimus- ja kehitystyö sai alkunsa. Kespron myyntiosasto on rakennettu niin, että jokaisella asiakkaalla on Kespron päässä oma vastuumyyjä. Näin ollen pidempi aikainen yhteistyö on mahdollista samalla mahdollistaen myyjän ja asiakkaan suhteen syvenemisen.

”Meillä myyjä tuntee asiakkaan niin hyvin, että jos esimerkiksi varastolta on kevytmaito loppu, myyjä tietää asiakkaalle sopivan toimitetuksi myös rasvatonta maitoa, joten se muutetaan tilaukseen suoraan”. (Nuutinen, henkilökohtainen tiedonanto 9.6.2010.)

Ongelma ei Nuutisen (henkilökohtainen tiedonanto 9.6.2010) mukaan olekaan myyjän ja asiakkaan välisessä tiedonkulussa, vaan enemmänkin Kespro:n sisäisissä prosesseissa. Myyjän saadessa palautetta asiakkaalta esimerkiksi kuljetusten myöhästymisestä, ei myyjä saa varastolta tietoa virheen syystä tarpeeksi nopeasti vastatakseen asiakkaalle kohtuullisessa ajassa. Kun asiakas on epätietoinen siitä, että reagoidaanko hänen palautteeseensa, on asiakkaan luottamus yritykseen koetuksella.

4 Asiakaspalauteprosessin teoreettinen tarkastelu

Tässä luvussa esitellään eri lähteitä, joista koostuu teoriapohja projektille. Kirjallisuus käsittelee asiakaspalvelun suunnittelua, asiakkuuksien hallintaa sekä väitöskirjan joka käsittelee asiakaspalauteprosessin kehittämistä. Projektissa käsitellään eri liiketoiminnan osa-alueita, joten on luonnollista, että teoriapohjaan on otettu mukaan eri alojen kirjallisuutta. Teoriapohja on rakennettu niin, että se tuo liiketoiminnan eri osa-alueiden näkemyksen asiakaspalautteen käsittelyyn ja näin ollen syntyy kokonaiskuva asiakaspalauteprosessista.

Asiakkuuksien johtaminen edellyttää yrityksen johdolta päämäärätietoista henkilöstöjohtamista ja henkilökunnalle tiedottamista asetetuista tavoitteista. Asiakkuuksista saatavan informaation kautta yritys oppii asiakkuuksista. Nykyajan trendinä on viestiä yrityksen asiakaslähtöisyydestä vision ja yrityksen arvojen kautta esimerkiksi vuosikertomuksessa. Asiakaslähtöinen toiminta kuitenkin edellyttää koko yrityksen sitoutumista asiakkuuksista oppimiseen. Tästä myös Storbacka ja Lehtinen (2002, 139) mainitsee kirjoittaessaan, että "Asiakkuus on poikkifunktionaalinen ja edellyttää organisaatiolta kykyä rikkoa perinteiset tuotepohjaiset tai tuotantoprosessilähtöiset ajatukset."

Myös Uusitalo korostaa, että "Yksi keino edistää asiakaslähtöisyyttä on hyödyntää asiakaslähtöistä informaatiota, kuten esimerkiksi erilaista asiakaspalautetta", korostaa Uusitalo (2007, 16).

Keskeisenä tekijänä kaiken asiakaslähtöisen toiminnan ohjaamisessa on yrityksen johto ja sen kyky saada henkilöstön osaaminen käyttöön mahdollisimman hyvin.

Organisaation osaamispotentialin maksimaalinen hyödyntäminen poikkifunktionaalisesti tähdäten asiakaslähtöisyyteen on johdolle haaste ja samalla mahdollisuus. Yrityksen toimintojen eriyttämisen sijaan toimintojen integrointi yhteisen päämäärän saavuttamiseksi luo edellytykset sille, että yritys voi kutsua toimivansa asiakaslähtöisesti. Parhaassa tapauksessa toiminta johtaa tilaan jossa asiakastyytyväisyyttä voidaan edistää ja asiakkuuksista kerättyä tietoa voidaan aidosti hyödyntää toiminnan johtamisessa.

Yrityksille asiakkaat ovat elinehto ja niistä kilpaillessa on yritysten vastattava yhä kovempiin vaatimuksiin ja asiakkaiden kritiikkiin. Menestyäkseen yrityksen on tunnettava asiakkaansa ja sellaiset asiakkaiden odotukset, jotka eivät välttämättä tule esille yrityksen ja asiakkaan kaupankäynnissä. Perinteisen vaihdannan tilalle on tullut monitasoisia strategioita joiden avulla pyritään kilpailemaan asiakkaista. Yritykset keskittyvät yhä enemmän sisäisten prosessien ja strategioiden kehittämiseen, joka vaatii yrityksessä toimivilta innovatiivisuutta ja oppimista. ”Menestyäkseen yrityksen on hallittava vaihdantaa asiakkuudessa siten, että se saa osuuden asiakkaan sydäimestä, asiakkaan ajatuksista ja asiakkaan lompakosta” (Storbacka & Lehtinen 1997, 38.)

Storbacka ja Lehtinen kokevat (1997, 38) asiakasajattelun muuttuneen monitahoisemmaksi kuin vain pyrkimykseksi saada osuus asiakkaan lompakosta. Pyrkimyksenä on saavuttaa asiakkuuden resurssit tiedon ja tunteiden tasolla. Resurssien hyödyntäminen kokonaisvaltaisesti viestii asiakaslähtöisyyteen pyrkimisestä pikemminkin kuin perinteisestä kauppatapahtuman tuoton maksimoinnista. Kysymys on asiakkaan ja yrityksen prosessien yhteensovittamisesta ja molemminpuolisen hyödyn tavoittelemisesta pitkällä aikavälillä.

Asiakkaan tunneside yritykseen muodostuu vuorovaikutustilanteiden kautta. Yritys toimii omien arvojensa pohjalta ja vuorovaikutustilanteissa näitä arvoja ja asenteita tulisi noudattaa, jotta asiakas pystyy muodostamaan kuvan yrityksen toiminnasta. Asiakkaan toiminta vuorovaikutustilanteissa voi vaikuttaa rationaaliselta vaikka siihen useasti liittyy tunnetilan ohjaamia vaikuttimia. Tämän Storbacka ja Lehtinen (1997, 40) tuovat esille. Tunnesiteen ja sitä kautta asiakkaan luottamuksen syntyminen edellyttää yritykseltä hallittuja toimenpiteitä.

Toiminnassaan yrityksen tulisi toimia perusarvojensa pohjalta jolloin asiakkaan luottamus yritykseen kasvaa. Asiakkaan luottamus on edellytys sille, että kummatkin osapuolet ovat sitoutuneita kehittämään asiakkuutta. Asiakas joka ei luota yrityksen toimintaan ei varmasti ole sitoutunut kehittämään asiakkuutta syvemmälle tasolle kuin yksittäisiin kaupantekoihin. (Storbacka & Lehtinen 1997, 39-43.)

Systemaattinen asiakastiedon tallennus ja asiakkaan tunteminen ovat edellytyksenä asiakkaan toiminnan ymmärtämisestä. Asiakkaan toiminnan ymmärtäminen auttaa yritystä selvittämään asiakkaiden tekojen takana piileviä vaikuttimia. Toisaalta asiakkuutta rakennettaessa on tärkeää informoida asiakasta yrityksen toimintaperiaatteista. Kummankin asiakkuuden osapuolen tuntiessa toisen toimintaa ohjaavat tekijät luodaan edellytykset tehokkaaseen vaihdantaan.

Kun asiakkaalle on selvää mitä yritys asiakkaalle tarjoaa ja odottaa asiakkuudelta, on valinta tuotetta tai palvelua tarjoavan yrityksen välillä helpompaa. Tähän myös Storbacka ja Lehtinen viittaavat (1997, 45) ja lisäävät, että näin yritys antaa asiakkaalle käsikirjoituksen mikä ohjaa asiakasta asiakkuuden aikana. Storbacka ja Lehtinen (1997, 46) korostavat, että ”mitä enemmän asiakas saa asiakkuudesta lisäarvoa, sitä arvokkaampi asiakkuus on yritykselle”). Yrityksen tuodessa kaiken osaamisensa asiakkaan tietoon, voi asiakas hyödyntää yrityksen toimintaan itselleen parhaiten sopivalla tavalla. Asiakkaan jatkuva informointi onkin panostus yrityksen toiminnan tehokkuuteen asiakkaan hyödyntäessä koko yrityksen potentiaalin.

(Storbacka & Lehtinen 1997, 43-46.)

Asiakkaan ja yrityksen välillä tapahtuu vaihdantaa, ja tärkeimpänä kuvio, jossa yritys tarjoaa tuotteita ja palveluja kun taas asiakkaan rooli on olla ostajana. Raha ei kuitenkaan ole ainoa vaihdannan väline. Asiakas osallistuu itse toimintoja yrityksen ohjaamalla tavalla. Näin ollen vaihdantaa tapahtuu toimintojen aikana, josta Storbacka ja Lehtinen mainitsevat (1997, 47). Esimerkkinä tilaus-toimitusketju, jossa asiakas valitsee itse haluamansa tavarat ja toimitustavan. Hyvä esimerkki on Ikea. Asiakas itse etsii tuotteen Ikean varastosta ja useasti itse kokoaa tuotteen. Kysymys on siitä, kuinka paljon yritys voi säästää omia resurssejaan, säästäen aikaa ja työtä. (Storbacka & Lehtinen 1997, 47-50)

Kesprolla toteutetaan samoja strategisia tavoitteita kuin emoyhtiö Kesko. Kesko on määritellyt strategiseksi tavoitteekseen kilpailijoitaan paremman asiakastyytyväisyyden. ”Asiakaslupaukset lunastetaan laadukkailla ja hinnaltaan kilpailukykyisillä tuotteilla, kattavalla kauppapaikkaverkostolla sekä hyvällä palvelulla.” (Keskon strategiset tavoitteet 2010)

Kesko on pyrkinyt toiminnassaan toteuttamaan asiakaspalvelulähtöistä toimintamallia joka näkyy mm. kanta-asiakasjärjestelmän jatkuvalla kehittämisellä. Kanta-asiakasjärjestelmän avulla saadaan asiakastietoa, jonka pohjalta toimintaa kehitetään mm. valikoimasuunnittelussa ja markkinoinnissa. Kespron asiakaspalvelussa panostetaan asiakkaiden tuntemukseen ja pitkäkestoiseen kaupankäyntiin. Kespron asiakaspalvelussa kaikilla asiakkailla on vastuumyyjä, jonka kanssa kauppaa käydään.

Asiakkaiden jakaminen myyjille niin, että myyjillä on tietyt asiakkaat vastuullaan on todettu hyväksi tavaksi toimia. Pitkälle viety suhde muuttuu itse asiassa kumppanuudeksi jossa kumpikin osapuoli hyötyy yhteistyöstä.

Asiakastyytyväisyyttä mitattaessa pitäisi myös pyrkiä siihen, että asiakkaan tarpeet todella tulevat esille, jolloin tyytyväisyyden mittarit ovat luotettavia. Riskinä näissä mittauksissa on itse asiassa yritysten sisäisten tavoitteiden mittaaminen asiakkaan tarpeiden sijaan. Asiakasuskollisuus ja pitkäkestoinen asiakassuhde eivät ole suoraan verrannollisia asiakastyytyväisyyteen.

4.1 Keskustelut yrityksen sisällä

Koko projektin ajan yhteyshenkilönä Kesprolla toimi Kimmo Lämsä. Hänen toimestaan koko projekti sai alkunsa ja tarve asiakaspalautteen käsittelyn kehittämiseksi tuli ilmi. Alusta alkaen yhtenä päätavoitteena projektille pidettiin sellaisen toimintatavan löytämistä joka vähentää työtaakkaa palautetta käsitteleviltä henkilöiltä. Toinen välitöntä tarkastelua vaativa seikka oli vastuunjaon selvittäminen palautteiden käsittelystä ja siihen uuden toimintatavan kehittäminen. Lämsän mukaan käytännön toiminta Kesprolla ei ollut sillä tasolla mitä Keskon strategiassa on määritelty asiakkaiden palvelusta. ”Asiakas on tärkein toimintaamme ohjaava tekijä. Korkea asiakastyytyväisyys edellyttää Kesprota jatkuvaa panostusta toiminnan kehittämiseen.” (Lämsä, henkilökohtainen tiedonanto 25.5.2010.)

Kuitenkin Lämsän mielestä asiakkaiden palvelu on pääosin hyvällä tasolla mutta ns. vaikeimpien ja enemmän aikaa vaativien palautteiden käsittelyssä ei ollut toimivaa mallia ja vastuunjako yrityksen sisällä. Projektissa tutkija keskittyi juuri näiden palautteiden käsittelyyn ja pyrki löytämään sellaisen teoriapohjan, joka tukee käytännön toteutusta. (Lämsä, henkilökohtainen tiedonanto 25.5.2010.)

Kesprolla toteutetaan toimintamallia, jossa asiakkailla on omat vastuumyyjät. Näin asiakas voi ottaa yhteyttä tuttuun myyjään, joka mahdollisesti osaa ratkaista ongelman jo tässä asiakkaan ja myyjän välisessä kontaktissa. Myyjät toimivat näin ollen asiakaspalvelijoina ja heidän esimiehensä toimii Tommi Nuutinen. Olikin projektin kannalta luonnollista, että tutkija kävi Nuutisen kanssa keskustelemassa ja selvittämässä kokonaiskuvaa prosessista.

Keskusteluiden pohjalta tuli selväksi, että myyjän ja asiakkaan välinen kommunikaatio sekä suhde olivat hyvällä mallilla. Nuutisen mukaan toimintaa tulisi kehittää siihen suuntaan, että myyjän ottaessa yhteyttä logistiikkaan olisi reaktioaika yhteydenottoon ripeämpi. Nousi esille, että vaikka Kesprolla panostetaan paljon asiakaspalveluprosessiin jää se usein irralliseksi kokonaisuudeksi koko toiminnasta. Asiakaspalveluhenkilöstöksi voidaan lukea logistiikassa työskentelevät, ovathan he mukana koko palauteprosessissakin. Asiakaskeskeisyys ja asiakkaiden kokonaisvaltainen palvelu edellyttää satsausta koko sen henkilöstön kouluttamiseen, joka on mukana asiakaspalveluprosessissa. (Nuutinen, henkilökohtainen tiedonanto 9.6.2010.)

Projektin alussa tutkija yhdessä Lämsän kanssa arvio tietoteknisen toteutuksen mahdollisuutta ja tutkija itse hyödynsi omia kontaktejaan Keskon organisaation sisällä. Tuli esille, että työkuvioiden ulkopuolelta tutkijalle tuttu Jarkko Sillanpää työskenteli Ruokakeskon palveluksessa ja oli aktiivisesti mukana AKS-järjestelmän päivitystä hoitavana henkilönä. Tutkija päätti ottaa Sillanpäähen yhteyttä ja tapaamisen tuloksena syntyi yhteisymmärrys projektin mahdollisuuksista.

Sillanpään mukaan käytännön toteutus oli mahdollinen, joskin se vaatii johdon hyväksynnän ja rahoituksen hankkimisen, järjestelmän muutostöiden toteutuessa. Sillanpää toi myös esille sen seikan, että jokaisella järjestelmään oikeutettavalla henkilöllä tulee olla käytössään Keskon sisäinen verkko. Päätimme Lämsän kanssa olla yhteydessä Sillanpäähen ja informoida häntä ja hänen esimiehiään jos projekti päätetään toteuttaa. (Sillanpää, henkilökohtainen tiedonanto 3.9.2010.)

4.2 Asiakaspalvelu kilpailutekijänä

Yrityksen toimiminen asiakaslähtöisesti kumpuaa asiakaskeskeisyyden määrittelystä yrityksen arvoksi. Tämä näkyy asiakasrajapinnoissa ja asiakaspalvelutilanteissa. Yrityksen sitoutuminen määriteltuihin arvoihin tulisi näkyä kaikessa sen toiminnassa. Ei riitä, että vain asiakaspalvelussa toteutetaan asiakaslähtöisyyttä, jos muu toiminta ei tue sitä. Kesprollakin on tiedostettu asiakkaiden odotukset palvelun osalta. Nykyisessä tilanteessa pelkkä hinnalla kilpailu johtaa umpikujaan, asiakkaat odottavat kilpailukykyisten hintojen lisäksi hyvää palvelua. ”Asiakkuusajattelussa kilpailukyky ei perustu vain hintakilpailukykyyn vaan yrityksen kykyyn auttaa asiakasta tuottamaan arvo itselleen.” (Storbacka & Lehtinen 1997, 19)

Kilpaillessa asiakkaista samankaltaisilla tuotteilla ja palveluilla korostuu asiakaspalvelun merkitys. Siitä on tullut kilpailukeino. Kilpaillessa samankaltaisilla tuotteilla ja hinnoilla asiakas valitsee jonkin muun perusteen avulla yrityksen, josta ostaa haluamansa tuotteen tai palvelun. Kehitettäessä asiakaspalvelusta kilpailutekijää korostuu johdon rooli henkilöstön sitouttamisessa haluttuun toimintatapaan. Kaikkien asiakasrajapinnassa työskentelevien tulisi viestiä yrityksen määrittelemiä arvoja ja asiakaslähtöisen palvelukulttuurin integrointi henkilöstön toimintaan onkin johdolle tulevaisuuden haaste.

Asiakaslähtöinen toimintatapa edellyttää sitä, että yritykselle todella on asiakkailta kerättyä tietopääomaa jota hyödynnetään toiminnassa. Sitä voidaan kerätä usein eri tavoin joko käytännön asiakaskohtaamisten kautta tai tutkimuksin. Kuitenkaan ei voida puhua asiakaspalvelulähtöisestä ja asiakaslähtöisestä toiminnasta, jos yritys ei omaa riittävää tietopääomaa asiakkaistaan.

Asiakastyytyväisyystutkimukset ohjaavat Kesprolla asiakaslähtöistä toimintaa ja tutkimusten tuloksia käsitellään palaverissa, jotta voidaan ohjata toimintaa oikeaan suuntaan.

Asiakastytyväisyystutkimuksien lisäksi tietoa asiakkaan odotuksista voi kerätä myös asiakaskohtaamisten pohjalta. Niissä esiin tulevan informaation keruu on useasti puutteellista eikä sen arvoa ymmärretä. Ilman systemaattista asiakaspalveluhenkilön tiedon tallennusta jää se yksittäisten henkilöiden muistin varaan. (Aarnikoivu 2005, 38-39.)

Kesprolla strukturoimaton asiakastieto jää pääosin myyjien ja logistiikan vastuuhenkilöiden sähköpostiin. Vaikeimmat ja toistuvat palautetyypit toki tiedostetaan mutta järjestelmällistä tiedonkeruuta avoimien palautteiden osalta ei ole. Avoimen palautteen kirjaaminen vaatii henkilöstöltä resursseja ja kärsivällisyyttä, mutta sen arvoa ei tulisi vähätellä.

Asiakkuuden kesto määrittelee osaltaan sitä, miten paljon yritykselle on asiakkaasta tietoa. Pidempiaikainen asiakassuhde mahdollistaa jo olemassa olevan tiedon hyödyntämisen asiakaskohtaamisissa. ”Asiakkuusajattelu lähtee siitä, että asiakas ja hänen prosessinsa tunnetaan organisatorisen muistin kautta niin hyvin, että hänen virittyneisyytensä ja kiinnostuksensa voidaan arvioida ennakkoon.” (Storbacka & Lehtinen 1997, 88.)

Asiakkaan toiminnan ja prosessien tuntemus on elintärkeää jos pyritään pidempikestoisiin asiakassuhteisiin ja lopulta kumppanuuteen. Ymmärrys asiakkaan toiminnasta, asiakkaan asiakkaista ja näkemyksestä tulevaisuuden toiminnassa auttavat rakentamaan suhdetta kohti kumppanuuden tasoa. Tällä tasolla kummatkin jakavat tietoa ja osaamista eli hyötyvät yhteistyöstä. Onkin tärkeää, että myynnillä, markkinoinnilla ja ja logistiikalla on kaikilla pääsy asiakastietoon ja toisaalta myös velvollisuus kerätä sitä omassa toiminnassaan.

Useasti osastot ovat erinäisiä toimijoita, joissa ei pidetä oman osaston keräämää asiakastietoa tärkeänä jaettavaksi. Tämä johtaa luonnollisesti siihen, että yrityksen sisällä on informaatiokatkoksia, jotka näkyvät asiakkaalle laskeneena palvelun tasona. Jatkuva asiakkuusstrategioiden kehittäminen on mahdollista jos kaikissa toiminnoissa kerätään aktiivisesti asiakkaiden näkemyksiä ja palautteet raportoidaan. Oletuksena että asiakastieto on kaikkien toiminnoissa toimijoiden saatavilla. (Storbacka & Lehtinen 1997, 151-152.)

4.3 Reklamaatioiden käsittely

Kesprolla tiedostettiin se, että virheitä syntyy ja asiakas useimmiten reklamoi niistä. Kespron asiakaskanta on pienehkö verrattuna vaikkapa Keslogin asiakaskantaan. Kuten Lämsäkin totesi, jokainen asiakas on heille tärkeä. Vielä tärkeämmäksi asiakkuudet mielletään kun pidetään mielessä mahdolliset asiakkuuksien päättymiset. Toisaalta pienehkö asiakaskanta voidaan nähdä myös mahdollisuutena palvella asiakkaita mahdollisimman hyvin.

”Virhe-, vika- ja ongelmatilanteet asiakaskohtaamisessa tulisi nähdä mahdollisuutena” (Aarnikoivu 2005, 88). Kespron logistiikassa ei-typillisten SAP-reklamaatiojärjestelmään kuulumattomien reklamaatioiden käsittelyssä tuli projektin aikana ilmi puutteita, joita korjaamalla voidaan pyrkiä kasvattamaan asiakkaan luottamusta yrityksen toimintaan. Reklamaatiotilanteissa yritys voi joko kasvattaa asiakkaan luottamusta tai menettää sen. Reklamaatiotilanteissa asiakasrajapinnassa työskentelevän on kuunneltava asiakasta. Asiakkaalla on useasti tietoa, joka ei tule esille, jos yrityksen edustaja suoraan alkaa selittää virheen taustalla olevia syitä.

Asiakaspalvelutilanne vaikuttaa myös asiakkaan mielikuvaan yrityksestä ja sen palvelusta. Vaikka yrityksen strategiassa olisi määritelty asiakkaiden odotusten ylittäminen, ei se poista sitä seikkaa, että asiakas muodostaa kuvan yrityksen toiminnasta käytännön kokemusten kautta. Määriteltyjen arvojen olisikin vastattava käytännön toimia, joka edellyttää henkilöstön sitoutumista johdon määrittelemiin arvoihin.

4.4 Markkinaorientaatio asiakaslähtöisen toimintatavan perustana

Markkinaorientaatio on yrityskulttuurin muoto, johon sitoutuessaan yritys tuottaa asiakkaalle lisäarvoa toiminnallaan. Seuraavat arvot sisältyvät markkinaorientoituneeseen yritystoimintaan: (1) jatkuva poikkifunktionaalinen oppiminen asiakkaan ilmenneistä ja piilevistä tarpeista sekä kilpailijoiden kyvyistä ja strategioista ja; (2) poikkifunktionaalisesti organisoitu toiminta hyödyntää ja luoda oppimista yrityksen sisällä. (Narver & Slater 2000, 1.)

Vuonna 1990 Narver ja Slater suorittivat tutkimuksen jossa tutkittiin markkinaorientaation vaikutuksia yrityksen suorituskykyyn. Markkinaorientaatiota tutkittiin organisaation toiminnassa kiinnittäen huomiota seuraaviin seikkoihin: asiakaslähtöisyyteen, kilpailijoiden analysointiin ja poikkifunktionaaliseen yhteistyöhön yrityksen sisällä. Tutkimuksessa ilmeni tehokkuuden ja yrityksen markkinaorientaation yhteys. On mielekästä tuoda asia esille koska Keskon arvoissa käytetään juuri näitä kyseisessä tutkimuksessa mitattuja seikkoja. (Narver & Slater 2000, 2; Keskon vuosi 2009.)

Markkinaorientoitunut toiminta voidaan mieltää asiakaslähtöiseksi liiketoimintakulttuuriksi. Tässä tutkimuksessa pyritään löytämään ratkaisu systemaattiseen asiakaspalautteen hyödyntämiseen joka on pohjana asiakaslähtöisyydelle. Asiakkaiden tarpeiden ja arvojen selvittäminen on ehtona sille, että yritys voi pitää toimintaansa asiakaslähtöisenä.

Asiakkaiden tarpeiden kartoitus on edellytys markkinointikustannusten tehokkaalle kohdentamiselle. Näin ollen markkinointi ja markkinointiajattelu tulisi olla osana yrityksen

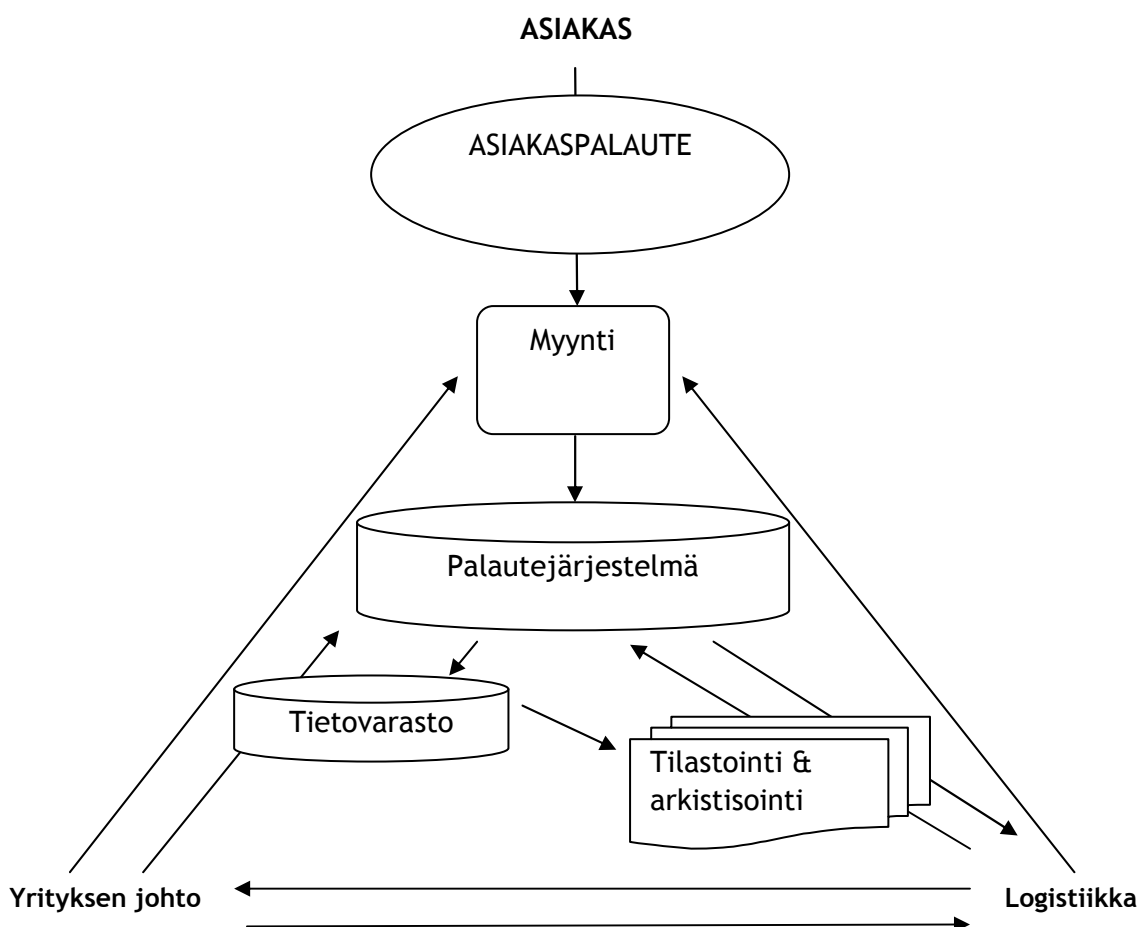
kaikkia toimintoja. Asiakaspalautteen kautta saatu asiakastieto tulisi olla saatavilla markkinointiosastolla. (Uusitalo 2007, 38-39.)

Tiedon saatavuus eri yksiköiden välillä luo ihannetilanteen jossa asiakastieto ja asiakkaiden odotukset sekä arvot ovat kaikkien tiedossa. Voidaan toimia asiakaslähtöisesti.

Strukturoimattoman tiedon siirto kuitenkin on työlästä ja osittain mahdotonta saada kaikkien saataville. Tietoa käsittelevien henkilöiden omien asenteiden ja arvojen ei tulisi antaa vaikuttaa tiedon siirron yhteydessä sisällön muokkautumiseen. Yhtä tärkeää kuin tiedon kerääminen ja asiakkaan kuunteleminen on tiedon läpi käyminen yhdessä eri yksiköiden kanssa. Ylemmän johdon rooli onkin avainasemassa tiedon implementoinnissa käytännön toimintaan. (Uusitalo 2007, 39)

5 Asiakaspalautejärjestelmän rakentaminen

Kohdeyrityksen asiakaslähtöisen johtamistavan tueksi pyrittiin projektissa kehittämään avointa asiakaspalautetta rekisteröivä järjestelmä. Projektin alussa selvitettiin Kimmo Lämsän käytännön kokemusten kautta nykyisten informaatiojärjestelmien tila ja mahdolliset tarpeet uusille innovaatioille. Esiin nousi tarve käsitellä ja hyödyntää palautteiden sekä reklamaatioiden sisältämää informaatiota. Silloinen toimintamalli ei sisältänyt asiakaspalautetta kokonaisvaltaisesti rekisteröivää informaatiojärjestelmää. Käytössä oli SAP-reklamaatiojärjestelmä joka sinällään on toimiva ratkaisu, mutta sen tueksi tarvittiin järjestelmä, johon voitaisiin tallentaa avointa palautetta.



Kuva 2. Asiakaspalautejärjestelmän rakenne.

Yllä oleva kuva selvittää asiakaspalautteen kulkua yrityksessä. Palautejärjestelmän kehittämisen myötä myyjän tallentaa palautteen suoraan järjestelmään, jonka kautta logistiikka käsittelee palautteen. Palaute tallentuu automaattisesti tietovarastoon, josta voidaan tarkastella asiakaskohtaisesti palautteita. Uusi toimintamalli mahdollistaa tilastoinnin ja arkistoinnin automaattisesti. Ennen tilastointi oli paljolti riippuvainen palautetta käsittelevän henkilön toiminnasta. Yrityksen johdolla on mahdollisuus seurata asiakkaiden palautteita ja toiveita toiminnan suhteen reaaliaikaisesti ilman välikäsiä. Järjestelmä mahdollistaa myös vastuuhenkilön nimeämisen palautteen kirjaamisvaiheessa, jolloin kohdeyrityksessä toivottu vastuunotto palautteiden käsittelystä selkenee. Palautteiden seuranta johdon taholta luo myös painetta myyjän osoittamalle vastuuhenkilölle palautteen käsittelystä.

5.1 Kehittämisen osa-alueet

Kehitettävän järjestelmän tavoitteena oli vähentää palautteiden käsittelyyn käytettävää työmäärää. Lämsä myös toivoi järjestelmän auttavan selkiyttämään palautteiden käsittelyn vastuun ottamista logistiikassa. Järjestelmää luodessa keskityttiin seuraaviin seikkoihin, jotka koettiin yrityksen sisällä tärkeiksi palauteprosessia kehitettäessä:

- Logistiikassa palautetta käsittelevien työtaakan vähentäminen
- Vastuun jako eri toimintojen kesken palautteiden käsittelystä
- Palautteen käsittelyajan tehostaminen
- Palautteista saadun informaation tallentaminen
- Asiakastiedon tallentaminen osaksi johdon päätöksentekoa

5.2 Asiakaspalautettava rekisteröivä osio AKS-järjestelmään

Koko projektin ajan tavoitteena oli kehittää järjestelmä joka hyödyntäisi jo olemassa olevia it-sovelluksia. AKS-järjestelmään haluttiin osio, jonka kautta myyjä voisi tallentaa asiakaspalautteen osoittaen sen haluamalleen vastuuhenkilölle. Ruokakeskon palveluksessa työskentelevä Jarkko Sillanpää toteuttaa AKS-järjestelmän ylläpitoa ja hänen avullaan kehitimme esimerkkiversion palauteosiosta AKS-järjestelmän sisään. Esimerkkiversion tehtävänä on havainnollistaa mahdollisesti toteutettavan osion rakennetta. Esimerkkiversion tehtiin pelkästään avuksi havainnollistamiseen eikä se ole käytössä kohdeyrityksessä missään yhteydessä.

Kirjautuneena:

Käyttäjähallinta

Kirjaudu

Kirjautuminen

Käyttäjä

Salasana

Kirjaudu

[Unohtuiko salasana?](#)

Kuva 3. Sisään kirjautuminen järjestelmään.

Kuvassa 3 näkyy palauteosion ensimmäinen sivu, jossa käyttäjää pyydetään kirjautumaan sisään järjestelmään. Sisään kirjautuminen edellyttää, että käyttäjä käyttää Keskon sisäistä

verkkoa. Kaikilla palautteen käsittelyyn osallistuvilla tahoilla on käytössään Keskon sisäinen verkko, joten toteutus on tältä osin mahdollinen.

Asiakaspalauteprosessia haluttiin kehittää niin, että kaikilla palauteprosessin eri vaiheisiin osallistuvilla on reaaliaikaista tietoa palautteen tilasta. Näin ollen tulee niin myyjillä, logistiikan toimijoilla kuin johdollaakin on oikeus päästä tarkastelemaan palautteita. Sillanpään mukaan järjestelmään on mahdollista tehdä eritasoisia käyttäjiä. Tällä tarkoitetaan sitä, että käyttäjälle annetaan oikeus esimerkiksi kommentoida, luoda tai muokata palautteita.

(Sillanpää, henkilökohtainen tiedonanto 3.9.2010.)

Palaute -järjestelmä



Kirjautuneena: Jarkko Sillanpää (Pääkäyttäjä) Kirjaudu ulos

Palautteen kirjaus	
Kirjaus pvm	10.09.2010
Asiakas	- Valitse -
Palautteen tyyppi	- Valitse -
Kohdetoiminto	- Valitse -
Vastuuhenkilö	<div> Esimies 1 Esimies 2 Esimies 3 Esimies 4 Esimies 5 </div>
Palautteen otsikko	
Palaute	
<input type="button" value="Lähetä palaute"/>	

Palaute -järjestelmä v.0.1.0
 ©2010 Ruokakesko Oy
 Suunnittelu ja toteutus Jarkko Sillanpää

Kuva 4. Palautteen kirjaus.

Myyjän ollessa sisään kirjautuneena on hänellä mahdollisuus kirjata asiakkailta saamia palautteita. Kuva 4 havainnollistaa palautteen kirjaamista. Järjestelmään on kovakoodattu päivämäärä palautteen kirjaamiselle, jota ei voi muokata. Tämä ehkäisee virheellisiä päivämäärien kirjauksia.

Kirjatessaan palautetta myyjän tulee valita alavetovalikoista ensimmäisenä asiakas, jolta hän on palautteen vastaanottanut. Järjestelmään voidaan tuoda kaikki Kespron asiakkaat ja asiakasrekisteriä päivitetään Sillanpään mukaan uusien asiakkaiden myötä.

Seuraavaksi valitaan palautteen tyyppi, johon otettu jo valmiiksi AKS-järjestelmässä virhetyypeiksi määritellyt vaihtoehdot. Esimerkkinä ”puuttuu kuormasta”, jossa asiakkaalle toimitettu tilaus on puutteellinen eikä sisällä kaikkia tilattuja tavaroita (Kuva 3).

Kohdetoiminto valikosta valitaan se toiminto, johon palaute myyjän mielestä kuuluu. Valittavina ovat logistiikan ydintoiminnot, joista esimerkkeinä keräys ja lähetys. Valittuaan kohdetoiminnon järjestelmä automaattisesti hakee seuraavaan valikkoon kyseisen toiminnon vastuuhenkilöt. Vastuuhenkilöistä voidaan valita yksittäinen henkilö tai useita henkilöitä aina tapauskohtaisesti myyjän harkinnan mukaan.

Palautteen otsikko-kenttään myyjä kirjaa kuvaavan otsikon saamansa palautteen pohjalta. Otsikko voi esimerkiksi olla seuraavanlainen: ”Yritys X:lle mennyt väärää tavaraa.”

Viimeinen kenttä ”Palaute” on koko projektin kannalta tärkein. Yksi tärkeimmistä tavoitteista oli saada avointa palautetta rekisteröivä järjestelmä ja tämän kentän kautta se on mahdollista kirjata ja tallentaa.

Palaute -järjestelmä



Kirjautuneena: Jarkko Sillanpää (Pääkäyttäjä) Kirjaudu ulos

Palautteet: Kirjaa palaute	
Etusivu	Palautteen kirjaus
Palautteet	Kirjaus pvm 10.09.2010
Kirjoita palaute	Asiakas 2 Esimerkkiasiakas
Selaa palautteita	Palautteen tyyppi - Valitse -
Käyttäjähallinta	Kohdetoiminto - Valitse -
	Palautteen tyyppi 1
	Palautteen tyyppi 2
	Palautteen tyyppi 3
	Palautteen tyyppi 4
	Palautteen tyyppi 5
	Palautteen tyyppi 6
	Palautteen tyyppi 7
	Palautteen tyyppi 8
	Palautteen tyyppi 9
	Vastuuhenkilö
	Palautteen otsikko
	Palaute
	Lähetä palaute

Palaute-järjestelmä v.0.1.0
©2010 Ruokakesko Oy
Suunnittelu ja toteutus Jarkko Sillanpää

Kuva 5. Palautteen tyyppin valinta.

Palaute -järjestelmä



Kirjautuneena: Jarkko Sillanpää (Pääkäyttäjä) Kirjaudu ulos

Etusivu	Palautteet: Kirjaa palaute
Palautteet	
:: Kirjoita palaute	
:: Selaa palautteita	
Käyttäjähallinta	

Palautteen kirjaus	
Kirjaus pvm	10.09.2010
Asiakas	2 Esimerkkiasiakas
Palautteen tyyppi	Palautteen tyyppi 2
Kohdetoiminto	Keräys
Vastuuhenkilö	<div> Esimies 1 Esimies 2 Esimies 3 Esimies 4 Esimies 5 </div>
Palautteen otsikko	Väärä tuote toimituksessa
Palaute	<div> Keräyksessä tapahtunut virhe ja yksi tuote vaihtunut toiseen. </div>
<div>Lähetä palaute</div>	

Palaute -järjestelmä v.0.1.0
 ©2010 Ruokakesko Oy
 Suunnittelu ja toteutus Jarkko Sillanpää

Kuva 6. Valmis palaute

Kuvissa 5 ja 6 myyjä on valinnut tarvittavat tiedot ja kirjannut otsikon ja avointa palautetta. Vastuuhenkilöitä keräyksen osalta on valittavana useita johtuen siitä, että yhdessä vuorossa voi työskennellä useampi esimies. Palaute-osioon on esimerkissä kirjattu lyhyesti tekstiä. Tarkoituksena on saada kyseiseen kenttään mahdollisimman paljon tallennettua myyjän asiakkaalta saamaa palautetta, jolloin se on kaikkien palauteprosessiin kuuluvien henkilöiden tiedossa.

Palaute -järjestelmä



Kirjautuneena: Jarkko Sillanpää (Pääkäyttäjä) Kirjaudu ulos

Etusivu
Palautteet
:: Kirjoita palaute
:: Selaa palautteita
Käyttäjähallinta

Palautteet: Selaa palautteita

Suodattimet	
Pvm	01.01.2010 - 31.05.2010
Palautteen tila	<input type="checkbox"/> Palaute luotu <input checked="" type="checkbox"/> Käsittelyssä <input checked="" type="checkbox"/> Valmis
Asiakas	5 Esimerkkiasiakas
Palautteen tyyppi	Palautteen tyyppi 3
Kohdetoiminto	- Valitse -
Vastuuhenkilö	<div> Esimies 1 Esimies 2 Esimies 3 Esimies 4 Esimies 5 </div>
<input type="button" value="Hae palautteita"/>	

Haun tulokset:

Pvm	Tila	Kohdetoiminto	Vastuuhenkilö	Otsikko
01.02.2010	Käsittelyssä	Lähetys	Esimies 5	Kolleja puuttui lähetyksestä
22.05.2010	Valmis	Keräys	Esimies 2	Väärä tuote toimituksessa

Palaute-järjestelmä v 0.1.0
 ©2010 Ruokakesko Oy
 Suunnittelu ja toteutus Jarkko Sillanpää

Kuva 7. Palautteiden selaus.

Jotta asiakaslähtöinen toimintatapa otettaisiin huomioon järjestelmän konstruoinnissa, haluttiin mahdollisuus helppoon palautteiden selaamiseen. Kaikilla prosessin toimijoilla on mahdollisuus selata palautteita ja tarkastella asiakaskohtaisesti palautteita. Näin asiakkaiden tarpeet ja toistuvat reklamaatiotyypit voidaan havaita ja suorittaa mahdollisia toimenpiteitä. Palautteita voi hakea eri suodattimia käyttämällä, jolloin voidaan esimerkiksi tarkastella vain johonkin toimintoon kohdistettuja palautteita.

Kuvassa 5. Palautteiden selaaminen kohdassa "Haun tulokset" tulee esille palautteen tila. Tilamäärittelyksiä on kolme tyyppiä: Luotu, Käsittelyssä ja Valmis. "Luotu" tilassa myyjä on kirjannut palautteen järjestelmään, mutta sitä ei ole vielä otettu käsittelyyn logistiikan osalta. "Käsittelyssä" tarkoittaa tilaa, jossa palautetta selvitetään varastossa, mutta sen selvitystyö ei ole vielä valmis. "Valmis" tila saavutetaan, kun virhe tai palaute on selvitetty logistiikassa ja tieto siitä on lähetetty järjestelmän kautta myyjälle.

”Haun tulokset” laatikossa on symbolina keltainen kynä jonka kautta palautteita on mahdollista muokata. Muokkaus toiminnolla voidaan kommentoida tai antaa lisätietoa vapaan tekstin muodossa yksittäiseen palautteeseen. Järjestelmään on määritelty eritasoisia käyttäjiä ja tasosta riippuen käyttäjällä on joko luku tai luku ja muokkaus oikeus palautteisiin.

5.3 Hyödyllisyyden osoittaminen

Projektin edetessä tutkija joutui useasti pohtimaan kehiteltävän järjestelmän käytännön hyödyllisyyttä ja sitä millä keinoin siihen päästäisiin. Ajatus kehitettävästä järjestelmästä oli lähtenyt Kimmo Lämsältä, joka toimii operatiivisella tasolla kohdeyrityksessä. Tutkijan kanssa yhteistyössä pyrittiin aluksi löytämään ongelmakohdat asiakaspalveluprosessissa, jonka pohjalta järjestelmää voitaisiin kehittää haluttuun suuntaan.

Järjestelmän kehittämisen haluttiin vastaavan seuraaviin vaatimuksiin: palautteen käsittelyn tehostuminen, arkistointi ja vastuunottaminen palautteen käsittelystä. Toisaalta haluttiin myös mahdollisimman yksinkertainen järjestelmä, joka voitaisiin rakentaa hyödyntämällä jo olemassa olevia resursseja. Näiden vaatimusten täyttyminen koettiin edellytykseksi käyttökelpoiselle järjestelmälle.

5.4 Käsittelyn tehostuminen

Asiakaspalautteen käsittelyä kohdeyrityksessä tutkittaessa tuli esille useiden henkilöiden toimesta toivomus tehokkaampaan toimintatapaan. Koettiin, että sekava vastuu palautteiden käsittelystä aiheuttaa suhteettoman paljon sähköpostiliikennettä. Esimerkkiohjelmiston avulla myyjä kohdistaa palautteen järjestelmässä logistiikan vastuuhenkilölle ja vastuuhenkilö saa ilmoituksen sähköpostiinsa. Näin ollen palautteen avoimen osan kirjaaminen tapahtuu itse järjestelmään ja sähköpostiin kohdistuu vain ilmoitus saapuneesta palautteesta.

Avoimeen tekstikenttään on mahdollista kaikkien oikeuksien omaavien kirjoittaa tekstiä, jolloin ennen sähköpostin välityksellä käydyt avoimet keskustelut tallentuvat järjestelmään. Järjestelmän sisältämien alavetovalikoiden ansiosta myyjä myös pystyy määrittämään palautteen tyypin jo kirjatessaan palautetta, jolloin logistiikassa vastuuhenkilö on välittömästi tietoinen palautteen tyylistä.

Lämsä toi esille tapauksia, joissa logistiikan henkilö oli saanut sähköpostiin viestin jonka ei kokenut kuuluvansa itselleen. Tämä aiheutti viestin ja samalla vastuun siirtoa henkilöltä toiselle jolloin myyjä ei saa tietoa, käsitelläänkö palautetta. Järjestelmän avulla myyjä saa reaaliaikaista tietoa palautteen kulusta sen sisältämien ”Tila”-tyyppien muodossa. Järjestelmän sisältämän ”vastuuhenkilö”-alavetovalikon ansiosta pystytään palaute kohdentamaan halutulle henkilölle. (Lämsä, henkilökohtainen tiedonanto 25.5.2010.)

Asiakaspalautetta käsiteltäessä tulee muistaa, että asiakkaan reklamoidessa tulisi asiakkaalle vastata mahdollisimman pian. Nykyinen sähköpostin kautta tapahtuva keskustelu johti useasti siihen, että myyjä sai odottaa vastausta logistiikasta pitkän ajan ilman tietoa siitä, että käsitelläänkö asiaa. Esimerkkiversion kautta myyjä pystyy seuraamaan reklamaation käsittelyn kulkua ja informoimaan asiakasta käsittelyn edistymisestä.

AKS-järjestelmän kautta pystyy seuraamaan asiakaskohtaisesti mm. asiakastyytyväisyyttä. Esimerkkiversion kautta on mahdollista tallentaa asiakaskohtaisesti asiakkaan palautteet ja seurata, vaikuttaako järjestelmän mahdollinen käyttöönotto asiakastyytyväisyyteen. Jokainen palaute tallentuu järjestelmään, jolloin arkistointi on automatisoitu. Lämsän mukaan edellä mainittu sähköpostin välityksellä tapahtuva palautteiden käsittely johti usein siihen, ettei palautteita tallennettu systemaattisesti. Esimerkkiversion kautta reklamaatiot tallentuvat automaattisesti ja pystytään toimimaan entistä asiakaslähtöisemmin tallennettujen asiakastarpeiden ansiosta. (Lämsä, henkilökohtainen tiedonanto 25.5.2010.)

6 Pohdintaa

Tutkimuksen tarkoitus oli tuottaa kohdeyritykseen uudenlainen järjestelmä, jonka avulla voitaisiin käsitellä asiakaspalautetta tehokkaammin. Toisena pääprioriteettina oli palautteen käsittelystä vastuun ottaminen logistiikan osalta. Projektin edetessä järjestelmälle asetettiin lisävaatimuksia, kuten palautteiden arkistointi. Asiakkailta saadun informaation toivottiin auttavan johtoa päätöksenteossa asiakkaiden tarpeiden tullessa esille avoimen palautejärjestelmän kautta.

Projektin tuloksena syntyi esimerkkiversio AKS-järjestelmään lisättävästä palaute-osiosta. Esimerkkiversio on täysin yhteneväinen käytössä olevan järjestelmän kanssa ja se voidaan ottaa käyttöön, jos yrityksessä niin päätetään. Järjestelmän vaatimuksena oli sen pohjautuminen yrityksen asiakaslähtöiseen toimintatapaan ja tämä vaatimus toteutui. Markkinaorientaatio viitekehyksen pohjalta kehitetty esimerkkiversio tukee asiakaslähtöistä toimintaa keräämällä asiakastietoa tietopankkiin josta se on helposti saatavilla. Asiakastiedon

ja asiakkaiden tarpeiden systemaattinen tallennus on edellytys asiakaslähtöiselle toiminnalle ja tähän vaatimukseen pyrittiin järjestelmää kehitettäessä.

Tutkija pyrki esimerkkiversion rakennetta suunniteltaessa siihen, että se tukee operatiivista toimintaa sekä johdon päätöksentekoa. Projektin tuloksena kehitettiin malli joka tehostaa operatiivista toimintaa sekä rekisteröi informaatiota johdon päätöksenteon tueksi. Tässä tavoitteessa tutkija koki projektin onnistuneen. Projektin tuloksena on aidosti tarpeellinen järjestelmän osio, joka voidaan ottaa käyttöön.

Tutkijalle projekti oli erittäin mielenkiintoinen toteuttaa useastakin syystä. Ensinnäkin aito työelämlähtöinen tarve projektille oli olemassa. Toiseksi tutkija on työskennellyt useita vuosia kohdeyrityksessä tai sen tytäryhtiössä ja tuntee käytännön työn hyvin. Käytännön työntekijän ja tutkijan roolin ottaminen yhtenäkkaisesti projektin aikana oli antoisaa ja haastavaa. Haasteelliseksi tutkija koki myös prosessien selittämisen yrityksen ulkopuolisille tarvittavan selvästi.

Asiakaspalauteprosessin kulun selvittäminen kohdeyrityksessä ja kokonaiskuvan hahmottaminen vaativat suhteellisen runsaan teoriakirjallisuuden läpikäymistä. Itse projektiin valikoitui tutkijan valikoimat, parhaiten kehittämisehdotusta tukevat teokset.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WSOY

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Narver, J & Slater S. 2000. The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication. Journal of Business Research 48, 69-73.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. Juva: WSOY.

Uusitalo, K. 2007. Asiakaspalautetta rekisteröivän informaatiojärjestelmän kehittäminen kohdeyrityksen asiakaslähtöisen johtamisen tueksi. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.

Sähköiset lähteet:

Jorma Rauhala, 2009, Kespro Oy, viitattu 24.8.2010.
<http://www.kespro.com/kespro/kesprooy>

2010, Strategiset tavoitteet, viitattu 01.09.2010. <http://www.kesko.fi/fi/Kesko-yrityksena/Strategia-ja-tavoitteet/>

Julkaisemattomat lähteet:

Lämsä, K. Vastaanoton sekä tukkutoimintojen esimiehen haastattelu 25.5.2010. Kespro Oy, Hakkila.

Nuutinen, T. Asiakaspalvelupäällikön haastattelu 9.6.2010. Kespro Oy, Tammisto.

Sillanpää, J. Ohjelmistosuunnittelijan haastattelu 3.9.2010. Ruokakesko Oy, Hakkila

Kuvaluettelo

Kuva 1. Keskon organisaatio (Rauhala 2009).	10
Kuva 2. Asiakaspalautejärjestelmän rakenne.	21
Kuva 3. Sisään kirjautuminen järjestelmään.	22
Kuva 4. Palautteen kirjaus.	23
Kuva 5. Palautteen tyyppin valinta.	24
Kuva 6. Valmis palaute.	25
Kuva 7. Palautteiden selaus.	26